

## **РОЗРОБКА КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА**

*Пойда-Носик Н.Н., канд. екон. наук, Ужгородський національний університет*

Обсяги діяльності акціонерних товариств в Україні збільшуються, разом з цим урізноманітнюються фактори впливу на їх фінансову безпеку, зростають ризики та загрози, збільшується складність управління. Тема управління фінансовою безпекою бізнесу стає все більш популярною. Про це свідчать не тільки численні семінари та публікації, а й практика провідних зарубіжних компаній. Багато компаній неодноразово стикаються з необхідністю створення систем підвищення і підтримки ефективності бізнесу. Часто такі традиційні заходи, як розподіл відповідальності, побудова системи корпоративного контролю за ефективністю, періодична оцінка результатів роботи підрозділів компанії і їх співробітників, не дають бажаного ефекту. Це зумовлює актуальність поглиблення теоретичних підходів до управління ефективністю системи фінансової безпеки корпоративних підприємств, методів їх практичної реалізації та організаційного забезпечення подібної системи.

Успіх реалізації в компанії системи управління фінансовою безпекою безпосередньо залежить від комплексності, послідовності і взаємопов'язаності проведених заходів. При цьому важливо розуміти, що управління фінансовою безпекою - багатогранна проблема, яка припускає використання різних підходів і концепцій. Завдання керівника, який дбає про ефективність діяльності компанії, полягає в тому, щоб вибрати підхід, який найбільшою мірою відповідає умовам його підприємства, і органічно вписати його в загальну систему управління організацією.

На сьогоднішній день вимірювання та оцінка рівня фінансової безпеки компанії - наріжний камінь загальної системи управління ефективністю, і саме тут багато практиків та науковців зустрічають більшість труднощів. На перший погляд, тут немає нічого складного, адже існує фінансова та управлінська звітність, на основі яких можна формулювати завдання і контролювати їх виконання. Однак багато менеджерів погодяться, що часто з даних бухгалтерського та управлінського обліку неможливо отримати необхідну інформацію. Навіть якщо інформація доступна, вона часто не дає відповіді на питання про істинні причини тієї чи іншої проблеми і шляхи виправлення ситуації. Інформаційний вакуум позбавляє менеджерів можливості активно управляти діяльністю підлеглих їм підрозділів. Не маючи можливості однозначно формулювати завдання і ступінь їх пріоритетності, вони не можуть чітко відстежувати їх виконання.

Враховуючи такі проблеми, виникає необхідність створення адекватної інформаційної бази, на основі якої можна вже вибудовувати процеси управління фінансовою безпекою та ефективністю бізнесу. Для цього необхідна наявність трьох елементів: 1) набір ключових показників

ефективності (КПЕ) та процеси й інформація, які забезпечують їх вимірювання і відстеження; 2) механізм визначення цільових значень КПЕ; 3) процес управління - ітеративний процес постановки завдань, планування роботи та оцінки результатів.

У практиці компаній використовуються два підходи до формування системи КПЕ: підхід, заснований на фінансових параметрах, і підхід, заснований на факторах успіху використовуваної стратегії або моделі бізнесу. У першому випадку система КПЕ будується на основі дезагрегації ключових фінансових показників діяльності компанії та закріплення відповідальності за окремі елементи за організаційними підрозділами нижчого рівня. Подібний підхід забезпечує чітку орієнтацію на фінансовий результат, але це ж може зумовити і його обмеженість. У ряді випадків він може бути доповнений або замінений підходом, заснованим на визначенні основних факторів успіху обраної моделі або стратегії бізнесу. Для цих факторів визначаються індикатори, на основі яких і будуються КПЕ. Проблема даного підходу полягає в тому, що іноді його складно безпосередньо пов'язати з фінансовим результатом, як, втім, може бути складно пов'язати значення індикаторів і фактори успіху, які вони покликані відстежувати.

Щоб сформувати набір ключових показників ефективності (КПЕ), які забезпечать не тільки вичерпну картину того, що відбувається в компанії, але і дозволять реалізувати фінансову стратегію, визначену власниками, потрібно: 1) визначитися з тим, який КПЕ найточніше описує головну стратегічну мету компанії; 2) провести декомпозицію його до рівня окремих підрозділів, використовуючи логіку побудови моделі DuPont.

Вибір стратегічного показника, як правило, залежить від стратегії власника. Наприклад, чи планує він повернути свої інвестиції за рахунок операційної активності або має намір домогтися високої капіталізації і вигідно продати бізнес. У першому випадку в якості стратегічного показника підійде «Рентабельність чистих активів», а в другому - «Акціонерна вартість компанії» (або її складова частина EBITDA). Декомпозиція стратегічного показника на складові допомагає визначитися з операційними КПЕ першого рівня, кожен з яких покликаний характеризувати певний фактор, що впливає на цільовий результат.